



# SPAFID CONNECT

Informazione Regolamentata n. 1928-23-2020	Data/Ora Ricezione 03 Marzo 2020 11:11:04	MTA
--	---	-----

Societa' : Banco BPM S.p.A.  
Identificativo : 128220  
Informazione  
Regolamentata  
Nome utilizzatore : BANCOBPMN08 - Marconi  
Tipologia : 2.2  
Data/Ora Ricezione : 03 Marzo 2020 11:11:04  
Data/Ora Inizio : 03 Marzo 2020 11:11:05  
Diffusione presunta  
Oggetto : BancoBPM\_PIANO INDUSTRIALE 2020-2023

*Testo del comunicato*

Vedi allegato.



## COMUNICATO STAMPA

### PIANO INDUSTRIALE 2020-2023:

### “UNLOCKING OUR POTENTIAL – BUILDING A COMMON FUTURE – INVESTING IN OUR PEOPLE”

PIU' DI €2 MLD DI RICCHEZZA CREATA PER GLI AZIONISTI IN ARCO PIANO  
PIU' DI €800 MLN DI DIVIDENDI DISTRIBUITI TRA 2020 E 2023, PAYOUT MEDIO ≥ 40%

MDA BUFFER MINIMO DI ~250 PB

TENUTA DEL PIANO ANCHE IN IPOTESI DI SCENARIO NEGATIVO AL 2020

### MIGLIORAMENTO DELLA REDDITIVITA'

- **PROVENTI CORE<sup>1</sup> PARI A €4,1 MLD NEL 2023 (CAGR DEL +2,1% TRA 2019 E 2023)**  
con una crescita delle commissioni nette in grado di più che compensare la riduzione del margine di interesse legata a tassi di mercato bassi
  - **FORTE CONTRIBUTO DA PARTE DI BANCA ALETTI E BANCA AKROS,**  
le società prodotto del Gruppo
  - **ONERI OPERATIVI PARI A €2,6 MLD NEL 2023 (STABILI RISPETTO AL 2019),**  
significativa riduzione dei costi in grado di assorbire l'impatto del rinnovo del CCNL<sup>2</sup> e i maggiori investimenti IT necessari a finanziare la crescita
    - **UTILE NETTO PARI A ~€770 MLN NEL 2023**  
con un RoTE target del 7,2%

### TRANSIZIONE VERSO UN MODELLO PIENAMENTE DIGITALE E OMNICANALE

- **Oltre €600 MLN DI INVESTIMENTI IN EVOLUZIONE TECNOLOGICA MESSI A PIANO,**  
di cui €250 mln per l'innovazione digitale
  - **FOCUS VERSO UNA RELAZIONE “SEAMLESS” E “PAPERLESS” PER I CLIENTI**

---

<sup>1</sup> Margine di interesse + Commissioni nette.

<sup>2</sup> Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

## ORGANIZZAZIONE INCLUSIVA E APPROCCIO ESG A 360°

- DIVERSITA', INCLUSIONE E COINVOLGIMENTO DELLE PERSONE A SUPPORTO DELLA CREAZIONE DI VALORE
- DEFINIZIONE DI UNA CHIARA STRATEGIA E GOVERNANCE ESG

## MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELL'ATTIVO

- NPE LORDO RATIO TARGET AL 5,9%<sup>3</sup> (3,0%<sup>3</sup> NPE NETTO RATIO TARGET) con un COSTO DEL RISCHIO PARI A 51 pb, mantenendo solidi livelli di copertura

## FORTE CAPITALIZZAZIONE E SOLIDO LIVELLO DI LIQUIDITA'

- MDA BUFFER DEL ~2,5%<sup>4</sup>
- CET1 RATIO > 12% AL 2023
- PAYOUT RATIO MEDIO  $\geq$  40%

MDA buffer and CET1 ratio ben al di sopra dei requisiti minimi sull'orizzonte di Piano, anche incorporando impatti regolamentari stimati prudenzialmente

- LIQUIDITY COVERAGE RATIO >160%
- NET STABLE FUNDING RATIO >100%
- MREL: BUFFER SIGNIFICATIVO RISPETTO AI REQUISITI MANTENUTO DURANTE TUTTO L'ORIZZONTE DI PIANO

\*\*\*

Giuseppe Castagna, Chief Executive Officer di Banco BPM, ha dichiarato: "Il Piano Strategico 2020-2023 viene annunciato oggi, in un contesto sicuramente impegnativo per il Paese, con non poche incertezze sull'*outlook* macroeconomico 2020.

La decisione di rispettare la tempistica originaria dà seguito coerente all'impegno del Gruppo di svolgere un ruolo responsabile per l'interno sistema economico, sostenendo i colleghi e le loro famiglie e garantendo pieno supporto ai clienti.

Il Piano si caratterizza per obiettivi ambiziosi ma raggiungibili, anche in uno scenario macroeconomico sfavorevole nel 2020. Le linee guida consistono in:

- o Attrattiva remunerazione per l'azionista (oltre €800 mln di dividendi nel periodo), assicurando solidità di capitale e ulteriore miglioramento della qualità dell'attivo;
- o Rilancio della produttività commerciale, dando seguito al trend avviato nel 2019 e beneficiando del riassetto e delle sinergie conseguite nel passato triennio. La sostenibilità dei proventi sarà guidata dalla specializzazione di servizi per la clientela private e imprese (in coordinamento con Banca Aletti e Banca Akros) e dall'omnicanalità offerta a clienti family e small business;
- o Trasformazione del modello di business – con più di €600 mln di investimenti in tecnologia e digitalizzazione nel periodo – per garantire sostenibilità e redditività nel futuro;

<sup>3</sup> Calcolato in base alla metodologia indicata da BCE.

<sup>4</sup> Buffer minimo mantenuto durante tutto l'orizzonte di Piano.

- o Valorizzazione del personale e profondo impegno nel sociale.

Il Piano rafforzerà ulteriormente il posizionamento competitivo di Banco BPM come solida terza banca del Paese, creando le condizioni ottimali per sviluppare il core business e cogliere al meglio tutte le opportunità future.”

\*\*\*

Milano, 3 Marzo 2020 – Nella seduta odierna, il Consiglio di Amministrazione di Banco BPM, presieduto dall’Avv. Carlo Fratta Pasini, ha approvato il Piano Industriale 2020-2023 del Gruppo.

\*\*\*

**I pilastri del Piano Strategico 2020-2023 di Banco BPM: costruito su un solido track record e basato su concreta capacità realizzativa**

Banco BPM è una delle banche commerciali leader in Italia (terza per Totale Attivo, con 4 mln di clienti serviti) caratterizzata da un basso profilo di rischio, una solida posizione di capitale e una forte presenza nelle aree più ricche del Paese. Nel corso degli ultimi 3 anni la Banca ha completato con successo – in anticipo rispetto a quanto dichiarato nel Piano 2016-2019 – una complessa fusione “tra pari” (l’unica nell’Eurozona dall’introduzione del SSM), dimostrando le sue capacità di esecuzione superando ampiamente i target di riduzione costi, *de-risking* e capitale prefissati senza ricorrere ad aumenti di capitale. Allo stesso tempo il lancio del progetto “DOT.” ha rappresentato un significativo passo in avanti nella trasformazione digitale della Banca.

Gli alti livelli di capitale e redditività raggiunti – costruiti a partire dalle riconosciute aree di eccellenza – offrono una base stabile per il Piano Industriale 2020-2023, il cui obiettivo è il raggiungimento del pieno potenziale del Gruppo, confermando il profondo coinvolgimento nelle comunità di riferimento.

Il Piano è stato sviluppato sulla base di una serie completa di ipotesi, che incorpora le recenti incertezze emerse e le evoluzioni del contesto regolamentare.

	2018	2019	2020F	2021F	2022F	2023F
Euribor 3M	-0,33%	-0,36%	-0,40%	-0,40%	-0,38%	-0,38%
PIL reale Italia (a/a var.) – Scenario di riferimento	1,2%	0,3%	0,3%	0,7%	0,9%	0,9%
PIL reale Italia (a/a var.) – Scenario “V-shaped”	1,2%	0,3%	-0,1%	0,7%	0,9%	0,9%

Lo sviluppo del Piano è stato poi guidato da una serie di priorità strategiche che vanno incontro alle aspettative dei principali stakeholder (clienti, investitori e Agenzie di Rating, Regolatore e colleghi):

- Supportare in maniera proattiva la transizione verso un futuro sostenibile
- Modello di servizio incentrato sul cliente, altamente specializzato per segmento
- Crescita stabile degli utili ricorrenti
- Significativo flusso di dividendi, in crescita nell’orizzonte di Piano

- Ribilanciamento del *funding mix* con riduzione del TLTRO
- Robusto *buffer* di capitale ampiamente superiore ai requisiti regolamentari
- Continuo *de-risking* attraverso la riduzione organica dello *stock* deteriorati
- “*Engagement*” dei dipendenti come vantaggio competitivo e attrazione dei talenti

### Principali target del Piano Strategico 2020-2023

	2019 <sup>5</sup>	2023E	Δ '19-'23	CAGR '19-'23
Proventi operativi	€4,3 mld	€4,4 mld	+€0,1 mld	+0,6%
- di cui: Proventi <i>core</i> <sup>6</sup>	€3,8 mld	€4,1 mld	+€0,3 mld	+2,1%
Utile netto	€649 mln	~€770 mln	+120 mln	+4,3%
RoTE <sup>7</sup>	6,8%	7,2%	+0,4 p.p.	
Cost/ Income ratio	61%	59%	-2,0 p.p.	
Gross NPE ratio	9,1%	5,9% <sup>8</sup>	-3,2 p.p.	
Costo del Rischio	73 pb	51 pb	-22 pb	

Il raggiungimento di questi target consentirà al Gruppo di creare più di €2 mld di ricchezza per gli azionisti in arco Piano<sup>9</sup>, mantenendo allo stesso tempo un MDA *buffer* minimo di ~250 pb. La distribuzione totale di dividendi sul periodo 2020-2023 supererà gli €800 mln, con un *dividend payout ratio* medio pari ad almeno il 40%.

Questi target sono pienamente confermati anche nello scenario "V-Shaped"<sup>10</sup>.

### **Un Piano ambizioso e credibile, che risponde alle aspettative di tutti gli stakeholders**

Il Piano Strategico 2020-2023 si fonda su 4 pilastri chiave e mira a remunerare in maniera significativa gli azionisti.

#### 1. SVILUPPO SOSTENIBILE DEL CORE BUSINESS

##### ***Wealth Management e Family Banking***

Il Piano punta a sbloccare il potenziale ancora inespresso nel comparto *Wealth Management* e *Family Banking* andando a cogliere reali opportunità di crescita. Le commissioni nette nel comparto *Wealth Management* cresceranno ad un CAGR del +6,5% nel periodo 2019-2023, principalmente grazie ad un maggior rapporto tra Risparmio Gestito/Raccolta Diretta (che

<sup>5</sup> Dati Adjusted.

<sup>6</sup> Margine di interesse + Commissioni.

<sup>7</sup> Escludendo l'AT1 dal patrimonio tangibile.

<sup>8</sup> Calcolato in base alla metodologia indicata da BCE.

<sup>9</sup> Distribuzione di dividendi + crescita del *Tangible shareholders' value*.

<sup>10</sup> Rallentamento dell'economia nel solo 2020 (crescita del PIL pari al -0,1%).

raggiungerà il 69% nel 2023 dal 54% del 2019) e ad una spinta considerevole sul fronte del collocamento di prodotti di investimento.

- **Wealth Management:** Le iniziative si focalizzano sulla specializzazione dei modelli di servizio e sulla piena valorizzazione di Banca Aletti come *Private Bank* e *Investment Center* di Gruppo, facendo leva sui servizi di consulenza e sul potenziamento tecnologico per migliorare la *client experience* e il livello di servizio offerto. Tra gli obiettivi della Banca c'è anche il rafforzamento della rete dei Private Bankers (+20% delle unità) e dei Gestori Affluent (+10% delle unità) e la conversione di ~€9 mld di Raccolta Diretta in Gestita, facilitata da un'offerta di prodotti più personalizzata.
- **Family Banking:** Il consolidamento delle *partnership* strategiche nei comparti *Bancassurance* e Credito al Consumo e lo sviluppo di una nuova offerta commerciale basata su *analytics* e digitalizzazione, consentiranno alla Banca di raggiungere obiettivi ambiziosi ma realistici: €1,2 mld di produzione lorda di Credito al Consumo nel 2023 (+25% rispetto al 2019) e €70+ mln di commissioni da *Bancassurance* "Danni" nel 2023 (rispetto ai €44 mln del 2019). Inoltre il focus sulla crescita digitale/omnicanaale e l'integrazione delle competenze di WeBank nell'ambito *digital sales* nella strategia commerciale del Gruppo porteranno all'aumento del numero di interazioni annuali con i clienti da 8 a 23 mln, rendendo i canali digitali uno dei principali *contributors* alle vendite totali.

## Segmento Corporate

Facendo leva sui propri fattori distintivi, il Gruppo mira a migliorare ulteriormente il posizionamento nei confronti della clientela Corporate, puntando ad un aumento significativo degli impieghi<sup>10</sup> (+3,8% CAGR tra il 2019 e il 2023) e dei proventi<sup>11</sup> (+4,9% CAGR nello stesso periodo).

La crescita nel segmento si baserà sull'incremento dei margini e sull'espansione di nuovi prodotti. Le iniziative strategiche avranno come obiettivo:

- La spinta sul comparto dello *Structured Export Finance* (volumi pari a €1,8 mld nel 2023)
- L'introduzione di soluzioni innovative di *Originate-to-Share* attraverso *partnership* con investitori strategici (raggiungendo ~€1,2 mld di nuova produzione nel 2023)
- La crescita dello *Specialty Finance* nella Pubblica Amministrazione attraverso *factoring* pro-soluto (~€2 mld di *turnover* nel 2023)
- Il lancio della nuova piattaforma di *Supply Chain Finance* in *partnership* con TeamSystem<sup>12</sup>

In aggiunta, grazie al potenziamento del team di specialisti (+30% delle unità) e alla promozione dell'attività di *hedging* sui crediti concessi a clienti Corporate e PMI, il Gruppo conta di sfruttare il pieno potenziale di Banca Akros nel mercato derivati e Forex. Ulteriori sinergie si avranno grazie ad una più stretta collaborazione tra la Rete commerciale e Banca Akros, anche sulle attività di *Investment Banking*.

## Segmento PMI

L'ampliamento della base proventi nel segmento PMI sarà ottenuto facendo leva sulle *best practice* del segmento Corporate. Facendo leva sul miglioramento della *performance* in

---

<sup>10</sup> Escluse le Sofferenze.

<sup>11</sup> Margine di interesse + Commissioni nette.

<sup>12</sup> Market leader in Italia nell'ambito dei servizi digitali alle imprese (€350+ m di fatturato nel 2018, con più di 1,4 mln di clienti serviti).

specifiche aree geografiche e prodotti, la Banca conta di accrescere gli impieghi<sup>13</sup> con un CAGR del +1,7% e i proventi *core*<sup>14</sup> con un CAGR del +2,4% tra il 2020 e il 2023.

Le iniziative indirizzate alla clientela PMI si focalizzeranno su:

- Modelli di servizio dedicati per il supporto a Piccole e Medie Imprese
- Espansione nelle aree geografiche ad alto potenziale commerciale sfruttando il *know-how* interno in settori specialistici (es. *Agri-business*)
- Sviluppo di soluzioni integrate distintive, grazie ad una combinazione di ottimizzazione del *pricing* e razionalizzazione della gamma prodotti
- Spinta del *cross-selling* sulle attività *core* della Rete (es. *Trade finance*, Firma Italia) e servizi di *wholesale banking* (es. *Hedging*, M&A, Finanza Strutturata)
- Estensione dell'offerta per le PMI attraverso una nuova partnership strategica con TeamSystem<sup>12</sup> che permetterà il raggiungimento di oltre 1,3 mln di potenziali clienti target

## 2. MODELLO OPERATIVO DIGITALE, IN GRADO DI GARANTIRE ELEVATA FLESSIBILITÀ DEI COSTI

### Investimenti IT

L'evoluzione tecnologica sarà uno dei principali fattori abilitanti del Piano Strategico 2020-2023. Il Gruppo ha già stanziato un totale di €600+ mln di investimenti in arco Piano con l'obiettivo di favorire la trasformazione (+40% di investimenti annui rispetto alla media del triennio 2017-2019), di cui ~40% (~€250 mln) a supporto dell'innovazione digitale.

L'evoluzione si fonderà su:

- Modernizzazione dell'infrastruttura, consentendo l'adozione di soluzioni *cloud* per accelerare il *time-to-market* delle nuove iniziative commerciali
- Implementazione di "*data & analytics tools*" per supportare la crescita del *business*
- Diffusione di strumenti d'automazione (es. robotica e intelligenza artificiale) per migliorare e semplificare i processi
- *Partnership* con società *fintech*, centri d'innovazione e università per velocizzare e facilitare l'utilizzo di soluzioni *Open Banking*
- Rafforzamento della *Cybersecurity*, investendo ulteriormente in soluzioni in linea con le ultime evoluzioni tecnologiche
- Potenziamento dei programmi di *up-skilling* e *re-skilling* per la forza lavoro IT al fine di introdurre competenze innovative (es. *Digital*, *Advanced Analytics*, intelligenza artificiale, *Cybersecurity*)
- Diffusione di un nuovo metodo di collaborazione tra funzioni aziendali e IT (*Agile*)
- Diffusione di una cultura digitale a livello di Gruppo finalizzata a supportare l'utilizzo di soluzioni digitali per i clienti.

### Efficienza operativa

Il Gruppo completerà la transizione verso un modello digitale omnicanale, offrendo ai propri clienti un'esperienza *seamless* e *paperless*.

---

<sup>13</sup> Escluse le Sofferenze.

<sup>14</sup> Margine di interesse + Commissioni nette.

L'evoluzione omnicanale si baserà su:

- Implementazione di un'esperienza *seamless* su tutti i canali, promuovendo l'utilizzo di quelli digitali (transazioni su canali remoti in crescita dal 74% all'83%) e favorendo l'instaurazione di una relazione completamente *paperless* con il cliente
- Adozione di un approccio "*Mobile first*", sfruttando l'esperienza Webbank (transazioni sul canale in crescita di +17 p.p. in arco Piano)
- Nuovo ruolo della *Digital Branch*, in grado di integrare attività commerciali più proattive (focus su offerta commerciale, servizi di consulenza e vendite da remoto)

Il modello omnicanale si baserà su:

- Maggiore incidenza di "Filiali relazionali" (dall'attuale 72% all'80% nel *network* distributivo target), focalizzate sui servizi di consulenza e con un'offerta di prodotti e servizi completa
- Razionalizzazione del *network*, principalmente incentrata sulle filiali "transazionali" (circa 200 filiali in meno rispetto all'attuale configurazione)
- Ulteriore potenziamento di soluzioni *self-service* (aumento del 30% delle filiali ad elevata automazione)

## Risorse Umane

Il nuovo Piano sarà focalizzato su una strategia inclusiva per le persone, l'accelerazione dell'evoluzione delle competenze del Gruppo, il ricambio generazionale e il trasferimento delle conoscenze, grazie a:

- Stile di *leadership* inclusivo e flessibile, fondato sulla fiducia, il rispetto e la cultura della collaborazione, che consentirà di creare valore dalla diversità e dal coinvolgimento
- Percorsi di carriera personalizzati e nuovo modello di formazione
- Programma di *recruiting* strategico finalizzato ad attrarre talenti e ad accelerare il ricambio generazionale (favorito da un piano di prepensionamento volontario su ~1,100 dipendenti)
- Introduzione selettiva di profili specialistici finalizzata a supportare la crescita del *business* e ad acquisire nuove competenze
- Ambienti di lavoro digitali, centrati sulle persone e supportati da strumenti per facilitare la collaborazione e per contribuire a un migliore *work-life balance* (es. giorni di *Smart Working* in aumento di oltre 6 volte rispetto al 2019)
- Rafforzamento del Piano di *Welfare & Well-being* per i dipendenti

In tale contesto, il costo del personale del Gruppo raggiungerà i €1.660 mln nel 2023 (rispetto ai -€1.700 mln del 2019).

## Strategia e Governance ESG

Banco BPM mirerà a creare un approccio ESG a 360°, gestito e monitorato attraverso un solido impianto di Governance. Le aree di sviluppo chiave saranno:

- Ambiente: rafforzamento della strategia di Gruppo per una transizione verso un'economia sostenibile (es. entro il 2023, -27% di emissioni di CO<sub>2</sub> rispetto ai livelli del 2017)

- Clienti: ampliamento della gamma prodotti verso soluzioni ESG, migliorando il servizio e la relazione col cliente (es. più di €8 mld di finanziamenti ESG: *Corporate lending*, mutui "green", credito a start-up e no profit)
- Persone: valorizzazione delle persone di Banco BPM attraverso investimenti in formazione, *well-being* e rispetto (es. più di 700.000 giorni di formazione dedicati al miglioramento personale, al coinvolgimento e alla gestione del cambiamento)
- Comunità: focus su ulteriore impegno nei confronti della *Community* (es. più di €20 mln di investimenti a sostegno di iniziative per le comunità di riferimento).

La supervisione della Strategia ESG è affidata al "Comitato Controllo Interno e Rischi" ed è stata creata una nuova struttura dedicata per il coordinamento ed il monitoraggio delle iniziative. Linee guida, valori e metriche ESG saranno integrate nel modello operativo e di *business* e la remunerazione del *top management* sarà legata a risultati conseguiti in ambito ESG. Questo approccio avrà l'obiettivo di diffondere la cultura e il valore della sostenibilità presso clienti, colleghi e l'intera comunità.

### 3. CONTINUO MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEL CREDITO

Dopo un eccellente *track record* nel *de-risking* degli ultimi anni, sia sul fronte delle cessioni di portafogli di crediti deteriorati sia su quello del *workout*, il Piano si pone l'obiettivo di conseguire un ulteriore miglioramento della qualità del credito, con un target di NPE lordo ratio del 5,9%<sup>15</sup> (rispetto al 9,1% di fine 2019) e di NPE netto ratio del 3,0%<sup>15</sup> (rispetto al 5,2% di fine 2019). Un alto livello di copertura dei crediti deteriorati sarà mantenuto durante tutto l'orizzonte di Piano e il Costo del Rischio è previsto scendere a 51 pb nel 2023 (contro i 73 pb del 2019).

Il miglioramento della qualità del credito nel periodo 2020-2023 sarà supportato da 4 iniziative organiche, che contribuiranno anche alla discesa del tasso di *default*, all'aumento del tasso di *workout* sui crediti deteriorati e ad una riduzione dello stock UTP di -€2,9 mld:

#### **Advanced Credit risk data warehouse**

- Creazione di un *data warehouse* unico del credito finalizzato ad ottenere:
  - o Maggiore coerenza tra dati gestionali e dati sul rischio
  - o Migliore granularità delle informazioni sul credito

#### **Rafforzamento delle Politiche Creditizie**

- Maggiore specializzazione settoriale ed integrazione con *budget* e MBO
- Miglior focus su prospettiva rischio-rendimento e sostegno alle iniziative ESG (es. attenzione alla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e progetti di risparmio energetico)

#### **Evoluzione del Sistema di monitoraggio & Early Warning**

- Sviluppo di nuovi modelli di *early warning*, sfruttando tecniche innovative di *machine learning*
- Miglioramento della capacità di controllo del rischio attraverso strategie basate su *workflow*
- Prevenzione del rischio basata sulle *performance*, anche attraverso la definizione e il monitoraggio di KPI operativi

#### **Nuova approccio nella gestione degli UTP**

<sup>15</sup> Calcolato in base alla metodologia indicata da BCE.

- Introduzione di un approccio di gestione dedicato per gli UTP
  - o Portafoglio *core*: focus sulla massimizzazione del ritorno in bonis e attivazione di misure percorribili di *forbearance*
  - o Portafoglio *non-core*: focus sulla massimizzazione del recupero mediante soluzioni extra-giudiziali

#### 4. ULTERIORE RAFFORZAMENTO DELLO STATO PATRIMONIALE

Infine, il Piano Strategico 2020-2023 prevede una serie di misure atte ad ottimizzare lo stato patrimoniale del Gruppo attraverso una gestione più attiva:

- Miglioramento della composizione del portafoglio titoli attraverso l'allineamento del peso dei titoli governativi italiani al ~40% del totale (in linea con la media dei concorrenti)
- Razionalizzazione del portafoglio immobiliare attraverso la cessione di ~€1 mld di immobili (~20 pb di impatto sul CET1 ratio):
  - o Cessioni concentrate su immobili detenuti a scopo di investimento
  - o ~€0,5 mld del portafoglio già identificato analiticamente
- Cessione di partecipazioni azionarie (impatto di ~40 pb) per:
  - o Approfittare delle condizioni favorevoli di mercato
  - o Ridurre l'onere patrimoniale derivante da quote non strategiche
- Mitigazione dinamica del rischio di credito attraverso operazioni significative di mercato senza impatti sulla relazione con i clienti (fino a 15-20 pb di beneficio annuo sul CET1 ratio)

Il Gruppo farà anche leva sulla fiducia degli investitori di debito andando a ribilanciare il suo *funding mix* coerentemente con le aspettative delle Agenzie di *Rating* (es. minor utilizzo di TLTRO, in discesa fino ad un tetto massimo di €14,0 mld in arco Piano rispetto a €24,1 mld di utilizzo a Giugno 2019).

#### Proiezioni finanziarie

##### **Posizione patrimoniale & Livello di liquidità**

Il CET1 ratio e il MDA buffer saranno mantenuti ben al di sopra della *guidance* minima per tutto l'orizzonte di Piano. A fine 2023 il CET1 ratio previsto essere superiore a 12% considerando:

- ~ -200 pb di impatti regolamentari cumulati (stimati in base ad assunzioni conservative)
- ~130 pb di beneficio di capitale legati alle misure di *Balance sheet* e *Capital management*
- ~40 pb di capitale generato attraverso l'ordinario sviluppo del *business* (incluso l'impatto dei dividendi)

I *buffer* di capitale e la distribuzione di dividendi sono confermati anche nello scenario "V-shaped"<sup>16</sup>.

Un impatto cumulato fino a ~ -60 pb sul *Pillar 2 Requirement* è previsto per il periodo 2020-2023 a causa del *Calendar provisioning*, più che compensato dalla potenziale ottimizzazione del capitale offerta la direttiva CRD V<sup>17</sup> e atteso in diminuzione dopo l'orizzonte di Piano.

<sup>16</sup> Rallentamento dell'economia nel solo 2020 (crescita del PIL pari al -0,1%).

La ricchezza complessiva creata per gli azionisti supererà i €2,0 mld in arco Piano, considerando una distribuzione di capitale cumulata di €800+ mln sotto forma di dividendi (*dividend payout ratio* medio  $\geq 40\%$ ) e un aumento del *Tangible shareholders' value* di ~€1,2 mld.

### **Obiettivi di conto economico**

I proventi di Gruppo cresceranno con un CAGR del +0,6% tra il 2019 e il 2023 (da €4,3 mld nel 2019 a €4,4 mld nel 2023), spinti dalla crescita delle Commissioni nette (CAGR del +5,1% nello stesso periodo) derivante dal rafforzamento del comparto del Gestito e dal maggior focus sui servizi a valore aggiunto. Al contrario, il Margine di interesse è atteso in diminuzione (CAGR del -0,9% tra il 2019 e il 2023) a causa dello scenario di tassi di interesse bassi, solo in parte compensato dalla crescita degli impieghi (dai €105,8 mld di fine 2019 ai €116,3 mld a fine 2023).

Gli oneri operativi rimarranno stabili (a €2,6 mld), dal momento che l'impatto derivante dai maggiori investimenti e dal rinnovo del CCNL verrà compensato dalla riduzione dei costi.

Il Cost/ Income ratio si ridurrà progressivamente in arco Piano, fino a raggiungere il 59% nel 2023.

Le rettifiche su crediti ammonteranno nel 2023 a ~€590 mln (CAGR del -6,7% tra il 2019 e il 2023), equivalenti ad un Costo del Rischio target di 51 pb (rispetto a 73 pb nel 2019).

L'utile netto di Gruppo crescerà a ~€770 mln a fine Piano (CAGR del +4,3% tra il 2019 e il 2023), corrispondente ad un RoTE del 7,2%.

### **Conclusioni**

Facendo leva sul dimostrato *track record* di *delivery* dell'unica grande fusione bancaria in Europa post-SSM, con il Piano Strategico 2020-2023 il Gruppo Banco BPM punta a fornire risposte concrete e dirette agli *stakeholder* interni ed esterni, sposando i migliori standard ESG. In particolare, gli obiettivi principali del Piano saranno il conseguimento di un'attrattiva remunerazione agli azionisti con €800+ mln di dividendi distribuiti in 4 anni e il mantenimento di una solida posizione di capitale (MDA al di sopra dei 250 pb e CET 1 ratio superiore al 12%), confermati anche nello scenario "V-shaped"<sup>18</sup>. Tutto questo mentre cambieremo il "way we do business", assicurando la sostenibilità futura.

### **Unlocking Our Potential - Building a Common Future - Investing in Our People**

---

<sup>17</sup> 56% del P2R coperto con CET1, 19% con AT1 e il rimanente 25% con T2.

<sup>18</sup> Rallentamento dell'economia nel solo 2020 (crescita del PIL pari al -0,1%).

## **Allegati**

- Principali obiettivi finanziari al 2023

## **Contatti:**

### **Investor Relations**

Roberto Peronaglio  
+39 02.94.77.21.08  
investor.relations@bancobpm.it

### **Communications**

Matteo Cidda  
+39 02.77.00.7438  
matteo.cidda@bancobpm.it

### **Press Office**

Monica Provini  
+39 02.77.00.3515  
monica.provini@bancobpm.it

## Principali obiettivi finanziari al 2023

	€Mld	2019	2023	Δ '19-'23	CAGR '19-'23 (%)
Conto economico	Proventi operativi	4.288	~4.400	~110	0,6%
	di cui Margine di interesse	1.993	~1.920	~(70)	(0,9%)
	di cui Commissioni nette	1.795	~2.190	~400	5,1%
	Costi operativi	(2.599)	~(2.590)	~10	(0,1%)
	Rettifiche su crediti	(779)	~(590)	~190	(6,7%)
Stato Patrimoniale e Capitale	Utile netto	649	~770	~120	4,3%
	Crediti netti alla clientela	105.844	~116.000	~10.150	2,4%
	Raccolta Diretta <sup>1</sup>	108.900	~122.000	~13.100	2,9%
	Raccolta Indiretta	89.743	~116.000	~26.250	6,6%
	AuM/ Raccolta Diretta <sup>1</sup>	54%	69%	15 pp	
	Patrimonio Netto Tangibile	9.486	~10.700	~1.200	
	RWA	65.856	~73.000	~7.150	
Indici chiave	Cost/Income (%)	61%	59%	(2pp)	
	Costo del rischio (pb)	73	51	(22)	
	RoTE <sup>2</sup> (%)	6,8%	7,2%	0,4pp	
	Utile netto/RWA	1,0%	1,1%	0,1pp	
	CET1 ratio FL (%)	12,8%	12,5%	(0,3pp)	
Gross NPE ratio (%)	9,1%	5,9% <sup>3</sup>	(3,2pp)		

**BANCO BPM**

1. Esclude PCT 2. Esclude AT1 dal Patrimonio Netto 3. Calcolato secondo la metodologia BCE  
Note: Dati 2019 normalizzati

Fine Comunicato n.1928-23

Numero di Pagine: 14